OJTハンドブック

～　職場研修のすすめ　～

「より質の高い県民本位のサービス」を目指して

岩手県総務部人事課

令和３年３月

（は　じ　め　に）

OJTは、日ごろ業務を行う中で、職場の実態に応じてタイムリーに実施できる、大変効果的で実践的な人材育成の手法です。

本県では、かつて採用を抑制したこともあり、特に若手職員の指導に当たる中堅層が他の年代に比べ少なくなっています。また、東日本大震災津波をはじめとする大規模災害や、感染症対策など様々な県政課題への対応に伴い業務も増加しています。

そのような中で、若手職員の指導を担っている中堅職員（主査、主任主査クラス）が自らのマネジメントや部下職員の育成に関して不安を持っていることや、その理由として、必要な知識・経験が不足していると感じていることなどが、令和２年９月に実施した職員アンケートで明らかになりました。

こうしたことから、特に中堅職員などによる部下の指導・育成の一助となるよう、OJTの実施方法をまとめた「OJTハンドブック」をこの度作成しました。

本ハンドブックでは、各職場において、部下の指導に当たる職員が無理なくOJTに取り組むことができるよう、OJTに関する基本的な考え方や手法などについて、実例を交えながらできるだけわかりやすく紹介しています。

「岩手県職員憲章」にあるとおり、本県が「より質の高い県民本位のサービスを提供」していくためには、職員が能力を高め、新たな課題に取り組むことが必要です。

それぞれの職場において、OJTに関する意識が高まり、効果的にOJTが実施されることで、職員一人ひとりの能力向上につながるよう、このハンドブックを活用いただければと思います。

岩手県職員憲章～私たちの５つの信条～

「岩手県職員憲章～私たちの５つの信条～」は、本県がより質の高い県民本位のサービスを提供していくため、

1　知事以下職員全員が、心を一つにして意識を共有し、

2　職員が、日常の業務を推進していく上で、

・物事を正しく考えるために照らし合わせることができるよう、

・判断が困難な問題等に直面した際などに立ち返ることができるよう、

「岩手県職員としてのあるべき姿」や**「行動基準」**として策定されたものです。

この憲章の５つの信条である、「県民本位」、「能力向上」、「明朗快活」、「法令遵守」、そして「地域意識」を常に心の中に抱き、行動しましょう。

岩手県職員憲章　～私たちの５つの信条～

県民本位	常に県民の視点、立場に立ち、現在、そして未来の**「県民全体の利益」**を考え、行動します。
能力向上	創意工夫を凝らし、柔軟な発想で、**「新たな課題に果敢に挑戦」**します。
明朗快活	職員間の自由なコミュニケーションを通じ、**「明るく、いきいきとした職場」**をつくります。
法令遵守	**「規律」**を重んじ、県民から信頼されるよう、**「公正、公平」**に職務を遂行します。
地域意識	地域社会の一員としての**「自覚」**と県職員としての**「誇り」**をもって、**「誠実」**に行動します。

目　　次

第１章　ＯＪＴとは

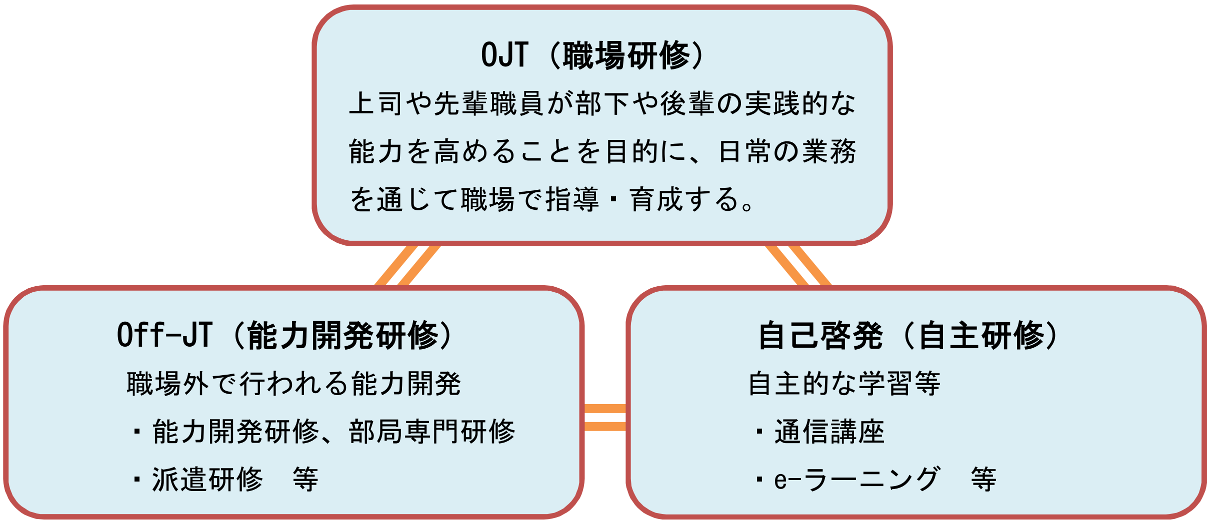
1　研修の意義・体系

研修は、職員が仕事を能率的に遂行できる能力の開発を動機づけし、自ら学ぶ意欲を高めそれを援助するものであり、多様化、高度化する県民ニーズに適切に応えていくためには、研修を通じて職員一人ひとりの職務能力の向上を図ることが必要です。

研修というと、職場外で行われる研修（Off-JT（能力開発研修））だけを考えがちですが、そうではなく、職場の中で日常の仕事を通じて行われる研修（OJT（職場研修））、職員が自ら行う学習、勉強（自主研修（自己啓発））も、すべて研修にあたります。

人材育成は、これら３つの研修を互いに補完し、それぞれのメリットを活かしながら進めていくことが大切です。

【人材育成（能力開発）の三本柱】



2　OJT のメリットと意義

３つの研修体系のうち業務を通じて行う OJT は、各職場の実態に応じてタイムリーに実施できるため、実践的、継続的に職員の能力や資質を向上させ、組織の活性化を図るうえで、極めて効果的な手法であると言えます。

具体的に OJT には次のようなメリットがあります。

①　柔軟で個別の指導が可能

日常の業務を遂行する中で、時間や場所に制約されず必要なときに職員を育成・指導できるため、育成の機会を多くもつことができます。

また、一人ひとりの課題に応じた具体的な取組が可能であり、個別に最も有効な方法で育成することにより成長が早まります。

②　指導職員自身の成長機会を提供

OJT は受ける側だけでなく、行う側にとっても能力向上の機会となります。OJT を行う側は、教えながら基本的な事項を確認し、自分自身の指導方法や事務の進め方を見直すきっかけとなるほか、相手の見本となるという自覚が芽生えることで、それまで以上に仕事に真摯に向き合うようになることが期待できます。

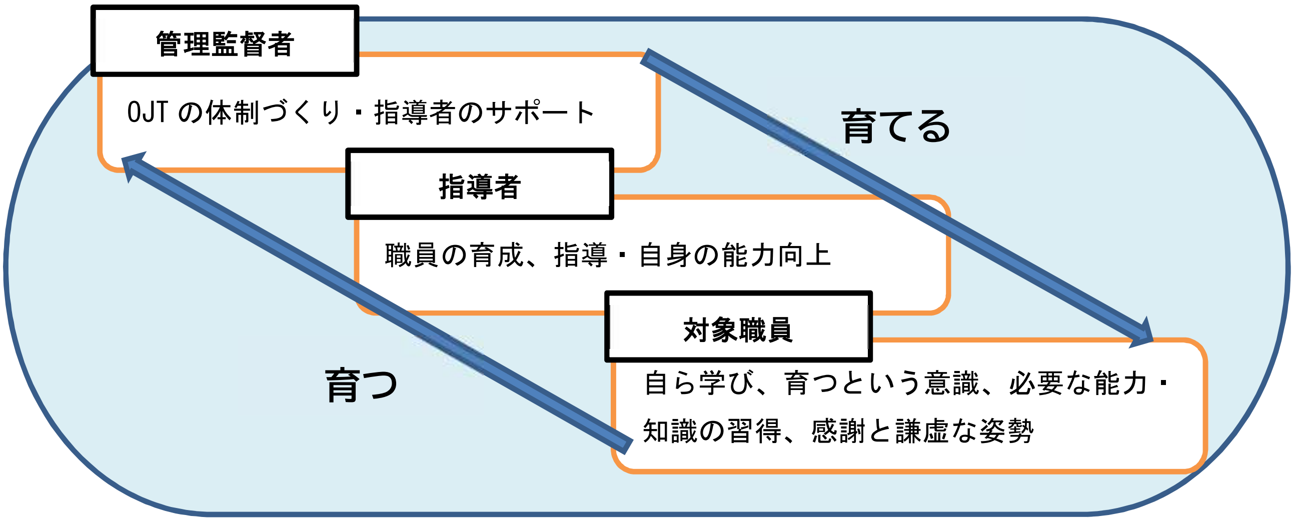
③　職員の成長を促す職場環境の構築

OJT を受けた若手が、いずれは成長し育成する側になるという、育成の好循環が職場内に生まれます。また、OJT における声かけや日常のアドバイスを通して、職場内コミュニケーションの活性化も期待できます。

第２章	ＯＪＴの進め方

1　職場が一体となった OJT の推進

OJT を進めるためには、管理職と直接の指導者が連携して対象の職員を育てる、職場が一体となった指導環境が必要です。そのためには、管理職、指導者及び対象職員それぞれが OJT における自身の役割を理解することが必要です。

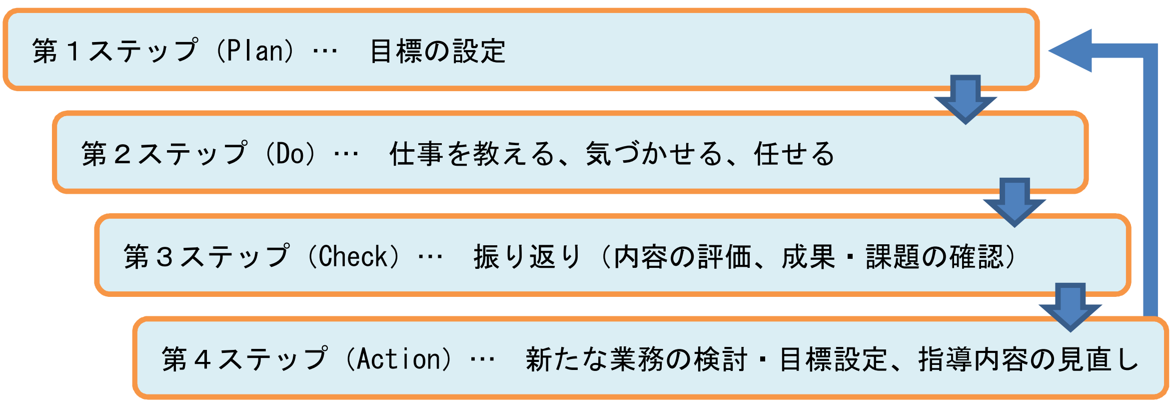


管理監督者	職場の先頭に立ち OJT を進め、部下等の能力を組織目標に向かって発揮させる
指　導　者	上司から OJT を受ける一方で、後輩職員に対して日常的な業務の指導・支援等を行う
対 象 職 員	受身ではなく、自ら学び、育つという意識を持ち、目標実現に向け、必要な能力の習得に、積極的に取り組む

2　OJT の基本的な進め方

OJT は計画的に実施することが大切です。目標・計画（Plan）を設定し、指導育成（Do）を行い、計画に照らして評価（Check）し、次の改善（Action）を行うという PDCA サイクルによる OJT を展開します。

【進め方のステップ】



⑴　**第１ステップ**

まずは、対象職員にどんな力をつけさせたいか、ＯＪＴの目標を明確にしましょう。

そのために、日ごろから対象職員の仕事の仕方をよく観察し、コミュニケーションを十分図りながら、不足している力が何なのか、考えてみましょう。

ワンポイント

＜目標は具体的に！＞

「業務の基礎を習得する」のような抽象的な目標ではなく、明確に取組内容を設定しましょう。

・なにを、どんな内容を（目標項目）
・どのレベルまで（達成水準）
・いつまでに（期限）
・どのような方法で（OJT の方法・手段）

（例）例えば「指示がないと動けない」場合は、「主体的な実行力を発揮させること」を目標に、到達レベルは「自分から報告・連絡・相談する」「会議等で率先して発言する」、期限は「今年度末まで」、手段は「週１回はミーティングを開催」「会議等では積極的な発言を促す。説明する役割などを付与する」といった形式で整理します。

⑵　**第２ステップ**

目標が定まったら、実際の業務の中でＯＪＴを実践します。

仕事の様々な場面で、「教え」、「気づかせ」、「任せる」ことを通じて、対象職員の成長を促していきます。

※　具体的な実践方法については第３章で説明します。

⑶　**第３ステップ**

ある程度仕事が進んだら、それまでの仕事の成果やプロセスを振り返り、できたこと・できなかったことを把握し、そこから新たな課題や問題点を発見し、強みや改善すべき点を指導対象にフィードバックします。なお、成果には結びつかなくても、本人の努力や達成できたこと、評価できることは積極的に労い褒めていきましょう。

また、指導担当者も「良い仕事」をさせられたか振り返ることが大切です。

⑷　**第４ステップ**

振り返りの結果は、次のステップに反映させます。目標を達成できなかった内容や改善点、更に伸ばしていきたい能力等については、次の OJT の目標設定に活かすことになります。

【県のしくみと仕事：予算要求を理解しよう】

「予算」とは、教育や福祉などの身近なものから道路の整備まで、私たちの業務（行政活動）を進めるうえでの費用について、その年度の収入と支出の予定を示した計画のことを言います。

行政活動には、ほとんどの場合に費用が伴うため、「予算」は私たちが仕事をするうえで避けては通れない重要な要素となります。この「予算」に関して若手職員が理解するきっかけとして、まず予算要求作業の大まかな流れについて指導しましょう。

＜予算編成の流れ＞

① 予算要求 ⇒ 各部局で検討、予算要求書提出

② 調整 ⇒ 財政課ヒアリング～総務部長調整

③ 知事査定 ⇒ 予算案の決定

④ 議会への提案 ⇒ 予算特別委員会等での審議、議決

概ねのスケジュール（当初予算の例）

時期	日程
	事業立案・部局案の作成
７月	予算フレーム（特殊要因協議等）
８月	
９月	①
10 月	予算要求・調整要領発出
11 月	一般行政経費予算調整調書提出期限（11/5） 財政担当主査ヒアリング 予算要求書（主要経費）提出期限（11/25） 財政担当主査ヒアリング
12 月	② 財政課総括課長調整
１月	総務部長調整 ③ 知事査定
２月	④ 予算案議会提出
３月	議決（予算成立）

特殊要因とは
特別な事情により部局枠等で対応できないものについて協議します。

要求・調整基準が示されます。基準に基づいて予算要求することとなります。

提出期限は予算規則で定められています。

主要経費とは
政策的な性格を有する経費
（公共事業、投資的経費等）
一般行政経費とは
主要経費以外の経費
（人件費、管理運営費等、行政運営に係る経費）

【県のしくみと仕事：政策評価システムを理解しよう】

私たちは、様々な施策や事業を企画立案したり、実施していますが、県民の皆さんにとってどのような成果があったのかを適切に把握した上で仕事の内容の見直しや改善をしていかなければ、効果的で、効率的な仕事をしたことにはならず、また、県の仕事について県民の皆さんの理解を得ることはできません。

このため、県では、平成 13 年度から政策評価システムを取り入れ、県の仕事について、

① 何のためにするのか（目的）
② 本当に必要かどうか（必要性）
③ 県民の皆さんの生活はどう変わったか（有効性）
④ 使ったお金以上の効果が得られたか（効率性）

などについて、自らが分析・評価しながら、その結果を、次の施策や事業の組み立て、予算配分に役立ててきています。

また、平成 15 年度には、より透明性、客観性の高い評価制度を構築し、県民の視点に立って成果を重視する行政運営の実現を図ることを目的として、「政策等の評価に関する条例」を制定し、平成 16 年 1 月に施行されました。

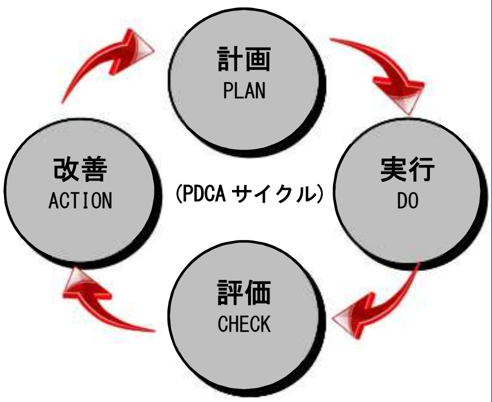
このような政策評価システムを導入することによって、政策等の計画(Plan)－実行(Do)－評価(Check)－改善(Action)の PDCA サイクルを確立し、効果的かつ効率的な行政活動を推進するとともに、仕事の成果や質をこれまで以上に重視した行政運営の実現を目指しています。

職員は、様々な仕事を進める上で、その仕事が目的に沿って行われているか、その仕事をすることによって県民の皆さんにとってどのような効果が得られたのかについて、常に意識しながら、仕事に取り組んでいく必要があります。

＜政策評価システムの概要＞



＜政策等のサイクル＞



第３章　ＯＪＴの実践方法

1　OJT の具体的な進め方

OJT を効果的に進めていくためには、指導する職員と指導を受ける職員との間に信頼関係が構築され、円滑なコミュニケーションが図られていることが必要です。

人と人とのコミュニケーションの良しあしは、共有している時間の絶対量に比例し、「長さ」ではなく、「頻度」が大切だと言われています。１分でもいいので、毎日のように声をかけるなど、良好なコミュニケーションが図られるように心がけましょう。

そうした信頼関係をベースとして、①「教える（ティーチング）」、②「気づかせる（コーチング）」、③「任せる」、④「ほめる・叱る」といった４つの手法を、状況に合わせながら上手に活用し OJT を進めていきます。

(1) 教える（ティーチング）

主に知識を習得させる場合に用います。「教える」ということは OJT の基本中の基本となります。OJT では、計画的に教えることが必要です。

① 具体的に段階的に教える

一度にたくさんのことは吸収できません。教える内容は、あらかじめ整理し具体的に段階的に教えます。

② 仕事の全体像を教える

職員の担当業務だけでなく、仕事の全体像や大きな流れも説明し、その担当業務の意義や位置付けを理解してもらうと、職員のモチベーションの向上が期待できます。

③ 多様な方法を用いる

相手の能力や個性に合わせて、相手が理解できる言葉や方法で説明します。言葉による説明だけでなく、実際の業務で使う書類や資料を見ながら説明するのも効果的です。また、実践して手本を見せたり、訪問に同行させたり、体験を通して教える方がいい場合もあります。

④ 質問させる

教えた内容が理解できているか、確認することも大切です。理解できない点は質問させ、繰り返し根気よく教え定着するまでフォローします。

(2) 気づかせる（コーチング）

職員が自ら考え行動に移すためには、単に答えを「教える」、「指示・命令する」ということではなく、自身の取るべき手段を自身で引き出すことのできる能力を養う必要があります。職員が自分で答えを出す可能性を信じ、その力を引き出していくコーチングは、人材育成に有効な手段です。

コーチングにより職員自身の中にある答えに気付かせることで、職員も理解、納得し、モチベーションが向上します。

① 答えを与えず、考えさせる

答えを与えるのは簡単です。しかし、それはそのまま指示・命令となり、いつまでたっても自分で考え、解決していこうとする自立には結びつきません。コーチングでは、答えを相手の中から引き出す手助けをします。

② 徹底して傾聴する

コーチングでは「傾聴」が最も重要なスキルになります。相手が正しくないことを言っていると、つい訂正を加えたり、どう正そうか考えたりしながら聴きがちです。しかし、コーチングでは、相手が一通り話し終わるまで、オープンな心で受け止め、口を挟まずに最後まで聴きます。

ワンポイント

＜傾聴のポイント＞

・相手の話を「受け止める言葉」のレパートリーを増やしましょう。
　（例）「なるほど」「面白い視点だね」「そういう風に考えたことはなかったな」
・ポイントとなる言葉の「繰り返し」は、その言葉と気持ちを受け止めてもらったという気持ちを相手に与えます。
　（例）「顧客満足度が７ポイント向上しました。」
　　　「おー、７ポイント向上したのか。」
・効果的な「相づち」「うなずき」は、聞いてもらっているという安心感を醸成します。
　（例）「ふぅーん」「へぇ～」「ほぉ」など、抑揚をつけ、パターンを変えた相づちがより効果的。
　　※ うなずきは、自然に相手の目を見ながら、相手の話のペースに合わせて行う。

※本間正人・松瀬理保著「コーチング入門」日本経済新聞社

③ 気付きを引き出す質問をする

「傾聴」に次いで重要なスキルが「質問」です。コーチングでは、単純に「はい」「いいえ」では答えられない質問が中心的な問いかけになります。相手の意見や気持ちを引き出すためには、自由に回答できる質問を効果的に活用します。ただし「どう思う？」というような漠然としすぎる質問、抽象的な質問では答えにくいので、「どんな方法がベストだと思う？」「ここでは何に気をつけるべきだと思う？」など、焦点を絞り込んだ質問や具体的な質問が効果的です。

ワンポイント

＜質問のポイント＞

質問にはいくつかのタイプがありますので、それらを効果的に使い分けていくことで質問のスキルが上達します。

・相手の気持ちやアイディアを引き出す質問（オープン・クエスチョン）
　「その時、どんな風に感じたの？」　「ほかによい方法はないかな？」
・事実関係を確認したいときの質問（クローズド・クエスチョン（イエス・ノーで答えらえる質問））
　「○○の発送は終わった？」
　※（連発しすぎると詰問になってしまうので注意）
・様々な選択肢を考えさせる質問
　「原因を３つ挙げるとすれば、何がある？」
・選択肢を提示し、考えやすくする質問
　「A、B、Cの三つ案のうち、どれが一番いいと思う？」
・程度を数字で表現させる質問
　「今の仕事に対する満足度を十点満点で表すと何点くらい？」

※本間正人・松瀬理保著「コーチング入門」日本経済新聞社

④　具体化させる

対象職員の答えや説明の中に含まれる「とても大変」、「すごく忙しい」といった曖昧な言葉については、どのくらい大変なのか、具体的にどんな仕事で忙しいのか、自ら考えさせ、漠然としたものを具体化させ、そこから解決策や気づきを引き出します。

⑤　約束する

コーチングでは、最後に、これからの具体的な行動計画を、相手からしっかりと言葉として導き出します。「やる気はあります。」、「頑張ります。」などの漠然とした宣言ではなく、「次にどのような行動を起こすか、いつまでにやるのか。」というように、具体的に約束します。

(3) 仕事を任せる

仕事を教え、次の行動が定まったら仕事を任せることが大切です。任せることは相手を信頼することです。部下は信頼されることによりモチベーションが高まり、一人で仕事をやりとげることで、仕事の面白さや達成感を味わうことができます。

仕事を任せることが苦手な人は、「自分がやった方が早い。」、「部下の能力が不足している。」と思いがちですが、「上司である自分が直接仕事を抱えていなくても大丈夫」という状況を作り出すよう、日頃から心がけなければなりません。一時的には非効率に見えるかもしれませんが、その手間や時間は将来への投資です。また、職場内の知識やノウハウを共有できる職員を多く育てておくことは、組織のリスク管理にもつながります。

ただし、仕事を任せることは決して責任を転嫁することではないことを認識しなければなりません。

①　任せる範囲と期限を明確に

上司が行う部分と、部下に任せる部分をお互いに確認しておきます。ムダな作業を行ったり、空白の部分が生じたりすると、不信感を生むことになります。

②　情報や判断基準を提供

仕事を任せる際、必要な情報や知識、迷ったときの判断基準や材料などを提供しておくことです。しかし、細かな情報提供は徐々に控えるようにします。

③　見守り・フォロー

仕事を教えて任せたら、仕事ぶりを見守り、改善すべき点を指導するというフォローが必要です。

逆に、口を出してばかりでは、任せたということにはなりません。「こうした方が合理的なのに。」、「自分のやり方とは違う。」などと思っても、すぐに答えはださず、職員自身に気付かせた方が、効果的な場合が多いものです。

④　成果やプロセスの振返り

任せた仕事が終わったら、成果やプロセスを一緒に振り返ります。その結果に応じて、今後の仕事の質や量を考えます。

(4) ほめる・叱る

効果的にOJTを進め、指導者の成長を促すためには、上手にほめたり、叱ったりすることも重要です。「優しさと厳しさ」は両方とも必要で、そのバランスやメリハリが大切です。例えば、普段厳しい指導者が、若手職員の成果を真剣に褒めると効果があり、優しい指導者が、怠慢を真剣に叱るとメリハリの利いた指導となります。

① ほめる

上手にほめるためには、相手の良いところを見つける必要があります。相手のよいところは、常に相手を観察していないと見つかりません。「自分から見ればできて当たり前」、「まだまだ足りないところがある」と思っても、以前と比べてよくなった点があれば、ほめるように心がけてください。必ず、ほめるポイントがあります。

ワンポイント

＜上手にほめるポイント＞

・ほめるポイントを見つけたら言葉で伝え、その場でほめる。
・小さなことでも見逃さずにほめる。
・事実をあげてほめる。
・人前でほめる
・ほめる効果を高めるため、人を介してほめる。

＜使ってみよう！ちょっとした‘‘ほめことば’’集＞

「ありがとう」　「さすがだね」
「よく最後まで頑張ったね」　「ご苦労様」
「最近、○○がよくなったね」　「○さんが君のことを褒めていたよ」
「いいアイディアだね」　「君ならできる」

② 叱る

上手に叱れない上司が増えていると言われています。「叱られるとモチベーションが下がるのではないか。」「人間関係に亀裂が入るのではないか。」などの不安があるのかもしれません。

しかし、叱られることは、職員にとって、自分の誤りや欠けている能力を教えてもらえる貴重な機会です。相手の成長を願い、人格を尊重した上で叱るのであれば、部下も理解、感謝し、大きく成長してくれるはずです。

ワンポイント

＜上手に叱るポイント＞

・人前では叱らない。
・ミスは叱り、エラーは励ます。事実を叱り、人間を叱らない。
・感情的にはならず、冷静に叱る。叱る理由を明確に伝える。
・締めくくりは、必ず相手への期待と励ましの言葉で終わる。

＜気をつけよう！叱るときの禁句集＞

「何度も同じことを言っているだろう」「何でこんなこともできないんだ」
「こんな考え方はダメだ」「○○さんはできるのに…」

＜＋α：「私」を発信源にしたＩ（アイ）メッセージ＞

「なぜ、あなたは～しないの！」というように、「あなた」から発信するYOUメッセージで伝えると、責められたと受け取られてしまうことがあります。

「私は～してほしい」とＩメッセージで伝えると、リクエストとして伝わりやすいです。「私」という主語は口に出さなくても、「私」を発信源にして伝えましょう。

Ｉメッセージ	YOUメッセージ
（私は）何かあったのかと心配したよ	（あなたは）最近遅刻が多いね
（私は）事前に連絡をもらえると助かる	（あなたは）事前に連絡するべきだ

ワンポイント

＜カッときた時には「アンガーマネジメント」＞

怒ることは、悪いことではありません。仕事をしていれば怒りたくなることは多くありますし、怒りはとても自然な感情です。

大事なのは、怒る必要があることには上手に怒り、怒る必要のないことには怒らなくて済むようになる。怒りの感情（アンガー）と上手に付き合う（マネジメントする）ことにより、怒りから生まれる悪循環を防ぎ、良好な人間関係を築くことができます。

【６秒間待つ】

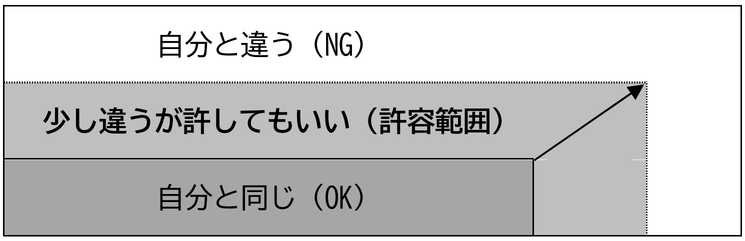
感情のピークは最初の６秒です。大きく呼吸したり、頭の中で６まで数えたり、まずは６秒待つことで怒りのピークをやり過ごすことができます。

【自分を怒らせた正体を知る】

「ある人」が、「ある出来事」が、自分を怒らせたと考えがちですが、その正体は「べき」という言葉です、仕事はこうあるべき、部下はこうあるべきなど、自分が信じる「べき」が裏切られたときに人は怒りを感じます。自分の「べき」を知ることで、怒る前に自分の怒りを察知できるようになります。

また、「べき」の範囲は人それぞれですが、自分と同じ「べき（OK ゾーン）」と自分と違う「べき（NG ゾーン）」の他に、本人や周りにとって良いものかどうか、時代や立場によって適切なものなのかなど冷静に見つめ、少し違うが許容できる範囲（許容ゾーン）を作り、「べき」の境界線を広げることで、怒らなければならないことが減ります。

～境界線のイメージ～



～ OJT とパワーハラスメント ～

パワーハラスメント（以下「パワハラ」という。）は、職務に関する優越的な関係を背景として行われる、業務上必要かつ相当な範囲を超える言動で、職員に精神的若しくは身体的な苦痛を与え、職員の人格若しくは尊厳を害し、又は職員の勤務環境を害することとなるようなものをいいます。

例えば、上司が到底達成できないような目標を設定したり、ミスや目標をクリアできなかったことを容赦なく叱責したり、無視、冷遇したりするなど、職員を精神的に追いつめることなどが該当します。パワハラが引き金となって心の病となり、休職に追い込まれるケースもあります。

パワハラは、指導との線引きが難しいため、上司の側に自覚がない場合も多くあります。上司にしてみれば、職員のためによかれと思い、教育的指導のつもりで言ったことが、職員を知らず知らずのうちに傷つけている場合があります。これまで、自分が上司から厳しい指導を受けてきた人や仕事が早く能力が高い人は、職員への要求水準も高くなりがちです。職員の能力、個性、価値観などはいろいろです。

同じ指導を受け、きちんと受け止めて頑張れる職員もいれば、心的な負担となったり、パワハラと感じてしまったりする職員もいるということを、肝に銘じておかなければなりません。せっかくの OJT がパワハラにつながらないよう、上司は次のポイントに留意しましょう。

◆指導に熱心なあまり、高圧的な口調になっていないか。
◆職員の人間性を無視した態度、人格を否定するような言い方になっていないか。
◆職員一人ひとりの能力や個性を理解しているか。
◆職員との価値観の違いを認めているか。
◆職員の成長を応援するという意識を忘れていないか。
◆日頃のコミュニケーションは十分か、指導を受け入れられる信頼関係を築けているか。
◆叱った後、期待と励ましの言葉を伝え、フォローしているか。

※　パワハラを含むハラスメント全般に関しては**「ハラスメントの防止に関する基本方針」**を参照願います

２　日常における OJT のタイミング

OJT に取り組もうとしても、どういったタイミングで行ったら良いか迷うこともあるかと思います。OJT は、なにか身構えて行うというより、日頃の仕事の中の様々な機会を捉えて柔軟に行うことが大切です。

○　日頃のあいさつ、声かけ等のコミュニケーション

普段から積極的にあいさつし、話しかけやすい雰囲気を作ることで、部下等も相談しやすくなりますし、業務における「いつもと違う」「小さな変化」にも気づくことができます。

○　日々の業務の指導・支援

文書事務、会計事務などの基本的な業務は実務を通じて習得するものです。また、新しい業務を行う時も含めて、日々確認しながら指導する日常の OJT が重要です。

○　決裁時における OJT

決裁時は、業務における最高の OJT の機会です。文書の不備や誤りは、細かなことでも指導しましょう。内容については、できるだけ質問することにより説明力の向上につながり、説明することで内容を論理的、体系的に整理してより深く考えさせるきっかけになります。

○　**人事異動で転入してきたときのOJT**

異動により転入してきた職員は、新たな仕事に戸惑うだけでなく、転居や遠距離通勤などにより生活環境が大きく変わり、業務外でも心身の負担が増していることもあります。

職員が異動してきた際には、新しい仕事に慣れるまで、よく観察し、能力や適性を把握したうえで、丁寧に指導・育成していくことが必要です。

○　**他にも…こんな時にOJT**

・業務で悩んでいるとき（仕事の仕方や進め方が分からない、新規事業を行う）
・ミスをしたとき（事務処理の誤り、期限までに処理できない）
・電話、来客対応のとき
・残業が多いとき
・仕事に対する意欲が感じられないとき
・能力開発の必要性が生じたとき（知識の不足、新しい課題を与えた）

【県のしくみと仕事：広域振興圏を理解しよう】

県では、「分権型社会の構築と産業の振興による自立した地域」を目指すため、平成18年４月４つの広域振興圏を設定しました。

広域振興圏の設定と併せ、市町村の行財政基盤の強化や産業振興のため、それまでの12地方振興局体制を４広域振興局体制（１広域振興圏１広域振興局体制）に見直しました。

本局については、企画調整機能を集約して、圏域における戦略的な広域行政を展開する一方、窓口対応や相談受付、広域災害・危機管理の拠点対応、現地対応が必要な業務などについては、部門ごとのセンターが担っています。

【広域振興局体制移行のメリット】
1　所管区域が拡大することで、市町村をまたぐネットワークの立上げによる新たなビジネスチャンスの開拓など一層広域的な対応が可能。
2　職員や組織を集約することで、本庁から、社会福祉法、都市計画法や道路法施行事務の一部等の権限委譲ができ、これまでより身近な場所で専門的なサービスの提供が可能。

広域振興局は、本庁の各セクションとも連携を図りつつ、地域住民や、市町村を始めとする様々な団体と日ごろからコミュニケーションを図り、地域に根差した業務を行うなど県における重要な業務の執行機関になりますので、若手職員にも広域振興局設置の意義やその役割について理解を促しましょう。



3　対象職員ごとのOJTの効果的な進め方

職員の経験値や持っている知識、スキルによって、求められる能力や効果的なOJTの進め方も変わります。

(1) 新採用職員

新採用職員は、そのほとんどが長年の学校生活を離れ、様々な期待と不安を持って新しい社会生活、職場生活に入ってきています。職員の不安感をできるだけ早く和らげ、その新鮮な感覚や旺盛な意欲を組織の活動に大いに反映させていくことが大切です。

新採用職員の指導は、単に仕事を教えるのではなく、新採用職員が、将来その実力を十分発揮できるようになるための基礎を作るという意味で、非常に重要なものであるということを考慮の上、県職員の心構えや基礎知識について、どんな初歩的なことでも丁寧に指導するよう留意してください。

また、指導者は、新採用職員の日常業務における実務指導を行うとともに、初歩的な疑問等にも丁寧に応じるなど信頼関係を築くことにより、いちばん身近な存在としての役割を担います。

(2) 若手職員

実務の中心となる若手職員には、どんどん新しい課題を与え、多くの職務経験をさせ業務遂行能力を付けさせるとともに、課題発見能力や責任感を養成していきます。仕事の内容も難易度を高め、達成感、やりがいを得られるように工夫していきます。

また、これまでは、「覚えなければ…」ということで、どうしても仕事に対して受け身であったと思われますが、自発的、能動的に仕事を進めることができるよう指導してください。仕事のやりがいや、達成感は、自ら取り組むことで生まれるものです。

一方、まだ実務経験が少ないため、きめ細かく見守り、状況に応じてサポートしていく必要があります。

～ メンター制度をご存じですか ～

県では､若手職員等の成長を先輩職員が支援する｢メンター制度｣を実施しています。

先輩職員｢メンター｣が､後輩職員｢メンティー｣に対して行う1対1の個別支援活動で､仕事上の悩みや課題の解決に向け､個人の成長をサポートする役割を果たします。

また､メンターにとっても指導力の向上などスキルアップの機会になります。

(3) 中堅職員

中堅職員は、組織の中軸として、仕事を安心して任せられる、信頼感のある職員に育てていく必要があります。このため意識して困難な業務を任せ、できるだけ自力で完結させることで、自信が持てるようにしたり、新採用や若手職員の育成等の役割を与え、指導育成能力を養うことも必要です。

(4) 経験豊富な職員

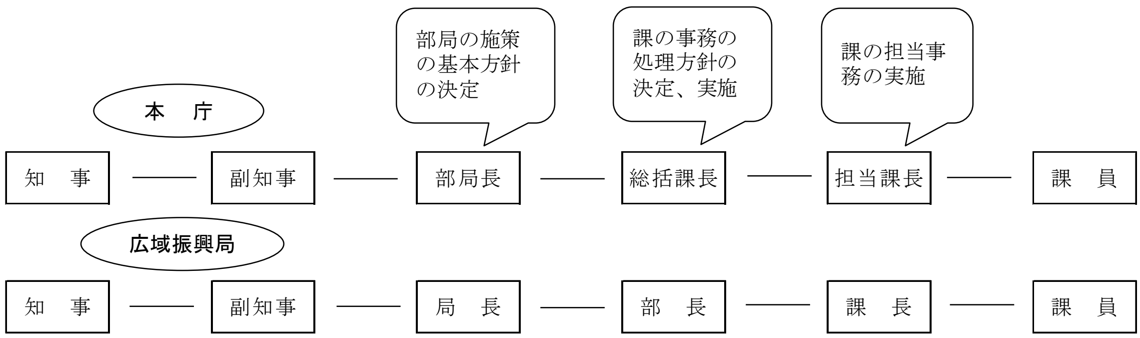
職場の経験が長くなっているベテラン職員は、これまでの経験で培ってきた豊富な知識やノウハウを組織全体に還元することを主眼にOJTを実践してください。会議やミーティングの機会を活用し、意見や考えを述べてもらったり、若手職員の指導に関わってもらうことも有効です。

一方、ベテラン職員自身への指導が必要になった場合は、それとなく本人の気づきを促したり、第三者を経由して間接的に働きかけたりするなどの指導が効果的だと考えられます。

【県のしくみと仕事：岩手県における職制を理解しよう】

一般職の職員の「職」は、「岩手県知事部局行政組織規則」等によりで定められていますが、業務を行う中では、様々な職名と接することがあり、特に若い職員にとってはそれらの位置づけや上下関係がわからず、戸惑うこともあるかと思います。

主な職について職位ごとに表すと以下のとおりですので、理解を促しましょう。



＜職位別の職名（本庁）：職名は職位により決められています。＞

部長級	企画理事、会計管理者、部長、局長、統括調査監、理事、技監
副部長級	副部長、副局長、室長、担当技監、首席〇〇監、参事
総括課長級	総括課長、特命参事、総務事務センター所長、〇〇監、課長、主幹
担当課長級	担当課長、特命課長
課員	主任主査、主査、主任、主事、技師

※　詳細は「級別職務区分表」を参照

また、各室課等の分掌事務について、「岩手県事務委任及び代決専決規則」で定められていますが、本県では、業務の権限の多くが担当課長に割り振られており、迅速な意思決定と業務処理が可能な体制となっています。

第４章　ＯＪＴの実践事例

OJT の実践事例として、職場でよくあるケースについて、対応のポイントを紹介します。
個々の場面においては、要因を分析してから OJT を実践することが重要です。

ケース１　担当業務が遅れがちな職員への OJT

・与えられた仕事の期限が近付いているが、まだ手がついていないようだ。
・これまでも提出期限に間に合わなかったことがたびたびある。
・普段は何か作業はしており、忙しそうにしている。
・特段仕事に関して相談もなく、順調に進んでいるのか心配である。

【考えらえる要因】

・どういった作業から進めるべきかがわからず、手が止まってしまっている。
・仕事の優先順位がうまくつけられないために、本来急ぐべき仕事が後回しになっている。
・上司に聞きたいと思っていても、上司が忙しそうに見え、質問することを躊躇している。

＜対応のポイント＞

・まずは、職員とコミュニケーションを図り、何が要因で業務が遅れているのか確認したうえで指導内容を検討しましょう。
・その際、業務が遅れていることを注意するのではなく、遅れている業務の今後の進め方やスケジュール管理について指導するとともに、双方で確認・共有します。
・本人の業務量が多い場合には、上司とも相談のうえ、必要に応じて担当内の事務分担を見直すことも検討します。
・また、普段から積極的に声をかけ、話しかけやすい雰囲気を作ることで、対象職員が相談しやすい環境を作りましょう。

ケース２　残業が常態化している職員への OJT

・それほど仕事が立て込んでいないはずなのに、毎日のように残業をしている。
・どのような作業で残業しているのかわからず、必要がないのなら早めに帰るようにしてほしい。

【考えられる要因】

・一定の時間で作業を終えようとせず、いくらでも時間を使ってよいと思っている。
・残業をしている意識がなく、漫然と職場に残っている。
・周囲の職員が皆遅くまで残っており、一人だけ早く帰りにくいと考えている。

＜対応のポイント＞

・超過勤務の実施は職員任せとせずに、管理監督者が必要性を判断し、その指示の下で行わせるようにします。
・そのために、超過勤務を命ずる場合は事前命令を原則として、業務内容を確認し、当該勤務の臨時又は緊急の必要性を考慮します。
・職場の雰囲気による要因である場合は、上司や周囲の職員も巻き込んで、職員が相談しやすく、働きやすいと感じることができる職場づくりに向けた取組などを考えましょう。また、「か・えるの日運動」への職場ぐるみでの積極的な取組も進めていきましょう。

ケース３　仕事でミスをした職員へのOJT

・仕事上で、ミスをしたが、これまでこうしたミスはなかったので、今回は落ち込んでいるようだ。

<対応のポイント>

・なぜ起こってしまったのか話し合いながら明らかにしていきます。

・今後同じことを発生させないために、何をすべきか共に振り返ります。

・ケースによっては、発生したミスの原因とその改善策について、当事者個人だけではなく、組織全体が共有し発生防止のための仕組みを整備します。

～ ミスやエラーは宝物 ～

・「失敗」は起きないに越したことはないですが、起きてしまったら、同じミスが発生しないために何をすべきか検討し、実行することの積み重ねが重要です。

・失敗を材料に次につながる行動に結び付けていくことが何より組織を強くしていきます。

・ミスやエラーをただの「マイナス」と捉えず、組織や個人の成長の糧と考えることができれば、大きな「宝」となります。

ケース４　慣れない業務に戸惑う職員へのOJT

・頼んだ仕事の進捗状況を聞いても、話しぶりから順調に進んではいないようだ。

・職員は経験が浅く、これまでやったことがない仕事とのこと。

・誰かと相談している様子もなく毎晩残業しているようだ。

【考えられる理由】

・周りの職員や前任者に聞けばすぐにわかることも、相談できずに一人で抱え込んでいる。

・本人のわからないことや苦手なことが含まれていて、手が止まっている。

<対応のポイント>

・若手職員が周囲に話しかけるのは、思っている以上にためらいがあることがあります。積極的に声をかける機会を増やしてコミュニケーションをとりましょう。

・わからないことが何か一緒に考え、上司や同僚に相談するよう促します。また、担当グループ内で情報共有する機会を設け職場でフォローする体制ができると、安心して仕事ができるようになります。

・経験したことのない業務は、本人にとって貴重な体験となります。

・急を要するもの以外はすぐに答えはださず、戸惑いの要因を本人と一緒に考え、本人への気づきをうながしながら、必要な部分をフォローすることが大切です。

・実際の経験を通じて学ぶことが最も成長の効果を高めると言われています。説明するだけではなく「体験」させながら教えていくことを心がけていきましょう。

ケース５　会議や打ち合わせを担当する職員への OJT

・庁内関係者を集める会議を開催することとなった。
・直接の担当ではない新採用職員がいるが、関わらせるべきか。
・関わらせるとすれば、どのように関わらせたらよいか。

＜対応のポイント＞

・会議や打ち合わせには、職員が成長するきっかけとなる要素が多く含まれています。
・打ち合わせにおいては、発言、資料の作成、司会など役割を与えることができます。
・会議の開催にあたっては、指導対象の職員に合わせて、次のような観点から多面的に OJT を進めます。

〇 会議のメンバーに加える
〇 記録係にする
〇 発言の機会を作る
〇 資料準備や課題の調整を任せる
〇 司会を任せる

とりわけ、会議の仕切りを任せることは、企画から開催までの進捗管理、参加者の調整、当日の進行、まとめ方など、多様な要素を要求されることにより、貴重な経験の機会となります。

ケース６　いつも不満ばかり言う職員への OJT

・職場で何かにつけて仕事上の不満を漏らしている。
・周囲の職員もそうした話を聴かされることに辟易しており、何とか前向きに取り組んでもらいたい。

【考えられる理由】

・本人の中で、何らかの不満要因やストレス要因があり、職場で話をすることで発散している。
・単に自分の気持ちを聞いてほしい、共感してほしいと思っている。
・特定の人に対抗心や嫌悪感を持っている。

＜対応のポイント＞

・様々な要因が考えられるため、まずは相手の話や考えをしっかり聴きます。
・聴いた内容をもとに不満の原因・理由を一緒に分析し、自分の行動で解消・緩和できることはないか考えさせます。
・嫌悪感等を持っている不満の場合には、共感だけではなく、教える側の考えも明確に伝えます。
・教える側も上司や先輩、同僚に相談するなど一人で抱え込まないようにしましょう。

ケース７　業務へのモチベーションが下がっている職員への OJT

・担当業務に関してやる気が感じられない職員がいる。
・「どうせこの仕事は…」とか「真面目にやるだけ無駄だ」などネガティブな発言が目立つ。
・担当の仕事がうまく進まないだけでなく、周囲への影響も気になるため、どうにかしたい。

【考えられる理由】

・割り当てられた業務に価値を見いだせていない。
・自分の意思とは異なる業務で「無駄だ」「意味がない」と思っている。
・本人の性格に起因する。

＜対応のポイント＞

・まずは職員の話を聴き、考え方を理解しつつ、一緒にその要因を取り除く方法を考えます。
・業務に対してのモチベーションが上がらない場合には、仕事の全体像を示したり、その仕事が何につながっていくのかを示していくことで意味を見出すことができます。
・また、業務に対しての不満がある場合は、業務改善の提案を指示することも効果的です。新たな視点が生まれます。
・責任を負わせる業務を与えるのも効果的です。仕事の内容も難易度を高め、新しい課題にチャレンジさせるなど、達成感、やりがいを得られるよう工夫が必要です。

～ いつもと違うと感じたら… ～

急にミスが増えたり、業務へのモチベーションが下がったといった場合には「メンタルヘルス不調」の可能性もあります。いつもと違うその変化に着目して声をかけることも大切です。

ケース８　いつも指示待ちの職員への OJT

・こちらから確認しないと必要な情報が上がってこない。
・主体性が感じられず、こちらが指示をしないと行動を起こせないように感じる。
・もっと自ら考え、提案するような職員になってほしいが、どうしたらよいか。

【考えられる理由】

・業務をどのように進めてよいかわかっていない。
・やるべきことはわかっているが、自分の考えに自信がなく、動き出せない。
・上司からの指示がなく行動してはいけないと思っている。

＜対応のポイント＞

・知識や経験がない場合には、仕事での不明点を確認した上で、必要なスキルを説明します。そして適切な行動ができている場合には後押しします。
・進捗の報告や仕事のやり方の確認があった際には、相手の視点に立って助言・指導し、最後にどこまで本人に任せるか伝えていきます。
・また、仕事を任せるにあたっては自発的、能動的に進めることができるよう、知識や仕事の方法はどんどん教えるとともに、＋α として課題を与えるなど責任感の醸成にも努めます。

【県のしくみと仕事：県議会を理解しよう 】

議会は選挙により選ばれた県民の代表者（議員）が県民の意思を決定する機関です。県民に代わって要望や意見を県政に反映させ、生活の充実や福祉の向上のために、条例の制定や予算の決定など大切なことを決定する役目を担う議決機関となります。ここでは議会の開催について紹介します。

○　県議会には年４回の定例会（２月、６月、９月、12 月）、必要なときに開かれる臨時会があります。

○　２月定例会には翌年度当初予算案が、９月定例会には前年度決算が提出され、それらを審査する特別委員会が開かれます。

【定例会の会期例（９月定例会の例）】

令和2年9月定例会(令和2年9月29日招集)

月	日	曜日	日　程
9	29	火	本会議(会議録署名議員の指名、会期の決定、提案理由の説明)
	30	水	休会(議案調査)
10	1	木	休会(議案調査)
	2	金	休会(議案調査)
	3	土	休会
	4	日	休会
	5	月	休会(議案調査)
	6	火	本会議(一般質問)
	7	水	本会議(一般質問)
	8	木	本会議(一般質問、質疑、委員会付託)
	9	金	休会(常任委員会)
	10	土	休会
	11	日	休会
	12	月	休会(常任委員会)
	13	火	本会議(委員長報告、質疑、討論、採決)
	14	水	休会(決算特別委員会　正副委員長の互選、総括)
	15	木	休会(決算特別委員会　総括、議会、総務部、政策企画部、出納局、人事委員会、監査委員)
	16	金	休会(決算特別委員会　ふるさと振興部、復興局、ILC推進局、警察本部)
	17	土	休会
	18	日	休会
	19	月	休会(決算特別委員会　文化スポーツ部、教育委員会、企業局)
	20	火	休会(決算特別委員会　保健福祉部、医療局)
	21	水	休会(決算特別委員会　環境生活部、労働委員会、商工労働観光部)
	22	木	休会(決算特別委員会　農林水産部)
	23	金	休会(決算特別委員会　県土整備部、取りまとめ)
	24	土	休会
	25	日	休会
	26	月	休会(東日本大震災津波復興特別委員会)
	27	火	本会議(委員長報告、質疑、討論、採決)

→ 招集日（9月29日）

→ 一般質問（10月6日～8日）

→ 常任委員会（10月9日～12日）

→ 本会議：提出議案の採決等（10月13日）

→（10月14日～27日）
決算特別委員会（９月のみ開催）
予算特別委員会（２月のみ開催）
最終本会議：提出議案の採決等
※ 特別委員会は「総括質疑」と「部局審査」に分かれます

通常、質問要旨の配信から答弁検討まであまり間がないことから、担当課においては短時間で答弁を作成する必要があり、複数の答弁を作成する必要がある場合などは、その時期は議会業務が優先されることとなります。

（当県での議会の仕組み）

内　容	答弁者	事前通告
・一般質問 ・予特、決特（総括質疑）	知事、副知事、部局長	事前に質問要旨の提供あり
・予特、決特（部局審査）	各部局長、副部長、総括課長等	事前通告あり （強制ではない）
・常任委員会	各部局長、副部長、総括課長等	事前通告なし※

※　現在は新型コロナウイルス感染症対策もあり事前通告が行われている。